



Chemonics International, Inc.
1133 20th Street, NW
Washington, DC 20036
Telephone: (202) 955-3300
Fax: (202) 955-7540

SEGIR GBTI IQC Nicaragua Task Order No. 827

USAID Contract No. PCE-I-00-98-00015-00

Business Opportunity Strategy
Language: Spanish

Submitted to:
United States Agency for International Development

Submitted by:
Chemonics International Inc.

February 27, 2004

Resumen ejecutivo

I. Antecedentes

Nicaragua tiene el inmenso privilegio de poseer una gran riqueza. Su masa terrestre, su ubicación estratégica, los recursos naturales y una baja densidad de población confieren al país oportunidades innatas. Sin embargo, una serie de factores externos e internos han producido un resultado de pobreza generalizada ocasionada por oportunidades desaprovechadas, fragmentación social y geográfica y un abuso considerable de su base de recursos naturales. Aunque muchas de las causas fundamentales pueden haber desaparecido, la inercia del pasado y un marco institucional obsoleto siguen impidiendo la transformación de la riqueza a una base de prosperidad incluyente. En Nicaragua, sólo pueden explotarse los mercados, acumularse capital y lograrse prosperidad si los recursos se desvían libremente de los mercados de poco valor a mercados de más valor y si los innovadores encuentran capital. Entre otros requisitos habilitadores figuran necesariamente los siguientes: la oportunidad de que los factores de producción cambien de manos en tanto se evite una concentración plutocrática; de que los títulos de propiedad sean fiables y puedan transferirse; de que se respeten los derechos de propiedad; y puedan financiarse los bienes públicos.

II. La calidad del crecimiento cuenta

Para alcanzar las Metas de Desarrollo del Milenio (MDG) para 2015, el crecimiento de Nicaragua ha de acelerarse hasta llegar a una cifra de más del cinco por ciento. Pero no bastará con alcanzar altas tasas de crecimiento; el país también tiene que abordar seriamente la cuestión de la desigualdad en el ingreso. Esto significa abordar cuestiones tales como a) la distribución de la tierra; b) la desigualdad laboral en función del acceso a la educación y el conocimiento; c) la segmentación laboral, los trabajadores rurales ganan menos que los urbanos; d) un sistema judicial sesgado, que favorece a quienes pueden influir con dinero en los resultados; y (e) mercado de capitales ineficiente, que sobrecarga el desarrollo del sector de la mediana y pequeña empresa, entre otros.

Igualmente, Nicaragua necesita un cambio en su estrategia de desarrollo, pasando de una dependencia del apoyo de los donantes a una dependencia del ahorro y la inversión internas. Nicaragua, como país que, en términos de pobreza, ocupa el segundo lugar entre los más pobres del hemisferio, atrae remesas y asistencia exterior. Pero después de administrar más de US\$10.000 millones por concepto del apoyo proporcionado por los donantes desde 1990, es pertinente preguntarse: ¿Está dando resultado esta corriente de capitales? Los niveles de ingresos y los del PIB real por persona en Nicaragua son más bajos que los de las décadas de 1960 y 1970, la desigualdad sigue siendo insosteniblemente alta, el desempeño económico sigue siendo débil, la posición de competitividad del país continúa deteriorándose en comparación con la de sus vecinos, la productividad factorial total sigue siendo negativa y el índice de libertad económica del país se mantiene a la zaga de los niveles registrados en las regiones. Por tanto, la ayuda

exterior en Nicaragua no ha logrado estimular la posición competitiva del país, crear oportunidades de puestos de trabajo y reducir la desigualdad en el país, a pesar del incremento en el capital social –salud y educación– que ha resultado de este apoyo. Ningún país se ha desarrollado únicamente con la ayuda exterior y Nicaragua no es la excepción. El desarrollo del sector privado y la inclusión social deberían promoverse decididamente. Pero el tiempo apremia en una era basada en el conocimiento, por lo que Nicaragua tiene que pasar con rapidez a establecer condiciones apropiadas que orienten el país en la dirección adecuada y lo encaminen por la senda de la prosperidad.

III. Las puertas de la prosperidad

Tres elementos, entre muchos otros, proporcionan vías poderosas para la transformación institucional necesaria en Nicaragua: el Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos y América Central (CAFTA), la Iniciativa Reforzada para los Países Pobres muy Endeudados (PPME) y el programa anticorrupción del gobierno. La corrupción en Nicaragua intensifica la incertidumbre, reduce los horizontes de inversión, limita la competencia, agrava los costos de las transacciones y ocasiona un daño masivo al entorno de inversión. Los negocios basados en la clientela, como el turismo, rara vez prosperan en una atmósfera muy corrupta. Los emigrantes temen participar en programas de desarrollo o de inversión en sus propias comunidades cuando la incertidumbre ocasionada por la corrupción se hace abrumadora. A menos que haya ingresos significativos, la inversión extranjera directa (IED) tiende a fluir hacia entornos menos corruptos, inciertos y arriesgados. El presente informe aborda una serie de sugerencias para que Nicaragua aproveche al máximo las ventajas de CAFTA y emprenda la trayectoria de una prosperidad incluyente.

Por otra parte, ni la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (ICC) ni CAFTA han sido concebidas para impulsar las actividades económicas o las exportaciones tradicionales. Benefician lo que todavía no existe. CAFTA, como la ICC, se ha concebido para atraer la inversión y fomentar el comercio en nuevas empresas económicas proporcionando una serie permanente de beneficios comerciales. CAFTA reduce la incertidumbre y promueve el cambio en el uso de recursos abundantes (tierra y mano de obra) a nuevas actividades con mercados en los Estados Unidos. CAFTA podría conducir a sus vecinos competidores a desplazar a Nicaragua en la atracción de capital o mercados si el país no actúa rápidamente y pasa a establecer las condiciones apropiadas que fomenten el comercio y la inversión en un entorno donde se incluya a todos los segmentos de la sociedad.

Finalmente, el haber llegado al Punto de Conclusión al amparo de la Iniciativa Ampliada PPME ha mejorado significativamente la sostenibilidad económica nacional reduciendo de forma notable el nivel de endeudamiento extranjero del país. Nicaragua necesita establecer con rapidez un marco normativo apropiado que conduzca al desarrollo de la empresa, el comercio y la inversión como paso sine qua non para promover un crecimiento sostenible. Ha de realizarse un esfuerzo consciente por evitar volver a una nueva espiral de deuda que podría amenazar nuevamente la futura sostenibilidad.

Sugerencias que deberá considerar el Gobierno de Nicaragua

A. Buen gobierno económico

Nicaragua necesita una organización más sólida del sector privado. El país tiene que reforzar la capacidad emergente de ProNicaragua y evitar la duplicación de funciones a través de otras organizaciones. En vez de iniciar más estudios, debería hacerse un esfuerzo por forjar alianzas estratégicas que promuevan el desarrollo del sector privado y la competitividad, a semejanza de FUSADES en El Salvador y de FUNDESA en Guatemala. Un proyecto de colaboración presentado por dos organizaciones como éstas, podría captar el apoyo público y privado.

La integración del espacio nicaragüense en usos productivos es vital. La mejor tecnología de campo puede fracasar en el mercado si los costos de transporte siguen aumentando más que los de la competencia. El establecimiento de un gravamen de US\$0,10 por galón de combustible para el mantenimiento de carreteras debería administrarlo una autoridad público-privada que estaría a cargo de adjudicar mediante licitación los contratos de mantenimiento en el plano local y regional. Además, esta autoridad de amplia constitución se encargaría en última instancia de garantizar responsabilidad y transparencia y la adjudicación de contratos.

B. Desarrollo de la industria maquiladora

La operación de maquiladoras es un ejemplo de éxito. El capital nacional está comenzando a entrar en este sector y CAFTA ha abierto nuevas oportunidades de expansión. Debería lanzarse una campaña con el objetivo específico de atraer a países que están perdiendo beneficios sobre la base de niveles de ingreso y deberían fomentarse alianzas con grandes operadores de las zonas de libre comercio en la región.

Nicaragua también debería aprovechar los conocimientos especializados existentes en la región en el campo de la construcción y aplicar estos conocimientos para ampliar sus instalaciones de la zona de libre comercio —facilitando permisos de trabajo y estableciendo alianzas con consorcios regionales de construcción—.

Una esfera que ofrece posibilidades para ampliar la creación de puestos de trabajo en Nicaragua y mejorar la competitividad del sector exportador del país en general es la expansión de los beneficios de la zona de libre comercio para toda la cadena de exportaciones. Esta acción permitiría a las zonas de libre comercio proporcionar insumos de alta calidad a la industria nacional de exportaciones a bajos precios competitivos.

C. Transporte

La mayor parte de las exportaciones nicaragüenses tienen costos más elevados debido a que son expedidas desde Puerto Cortez en Honduras. El tránsito a través de la frontera de Honduras-Nicaragua añade un costo increíble a las expediciones nicaragüenses. Al concentrarse en este cruce específico y convertirlo en el centro de las negociaciones con

Honduras, Nicaragua puede reducir notablemente los costos del transporte de sus exportaciones.

Nicaragua puede explorar las negociaciones que realiza El Salvador y Guatemala con Honduras a fin de establecer centrales aduaneras periféricas en Puerto Cortez. Esto facilitaría el transporte y reduciría los costos de intercambio, al tiempo que haría la industria y el comercio agrícola del país más competitivos.

D. Realce de la imagen nacional

Un cambio de posicionamiento requiere un cambio de imagen. En el caso de Nicaragua, el elemento más importante que hay que cambiar es la imagen asociada con la calificación de crédito del país. Al concentrarse en este indicador concreto y hacer algunos ajustes necesarios para mejorarlo, el país obtendrá beneficios importantes. Una mejor calificación de crédito del país redundará en acceso a fondos de garantía que podrían orientarse a promover los sectores de la pequeña y mediana empresa y el comercio agrícola. Además, esto ayudaría a crear las condiciones necesarias para el retorno de los bancos internacionales a Nicaragua, lo que, a su vez, aumentaría la confianza de los inversionistas extranjeros en el país. La Iniciativa PPME ha fomentado un entorno positivo y habilitador para que el país lleve a cabo esta importante actividad.

E. Turismo

Nicaragua puede explotar opciones limitadas de turismo. No cuenta con las instalaciones o la mentalidad necesarias para explotar un dinamismo sostenido y convertirse en un centro turístico importante. Una opción es la de que Nicaragua comience a promover su flujo de turismo concentrándose en crear oportunidades turísticas para la diáspora nicaragüense que vive en los Estados Unidos y Costa Rica. A fin de atraer a algunos visitantes que viajan a la región, Nicaragua necesita ofrecer algo bueno a cambio del dinero del turista. De estos humildes comienzos, puede surgir una gran industria. Deberían abordarse desde el comienzo temas clave tales como la promoción racional del medio ambiente. Nicaragua debería examinar cuidadosamente el tipo y nivel de subvenciones que se proporcionan a los promotores del turismo. Las subvenciones con un fin específico pueden tener sus beneficios, pero es aún más importante dirigir los fondos públicos hacia la creación y multiplicación de bienes públicos que no sólo beneficiarán al sector del turismo sino también a la población nicaragüense en general. Extender los fondos públicos, tales como mejores carreteras, conexiones de agua y alcantarillado, instalaciones de capacitación, zonas costeras mejor administradas, y crear condiciones que permitan y animen al sector privado a proporcionar mejores servicios de energía eléctrica y telecomunicaciones a polos turísticos potenciales son claros ejemplos de la multiplicación de estos beneficios dentro del contexto social más amplio.

F. Telecomunicaciones

La gran expansión experimentada por la industria de teléfonos móviles en Nicaragua (que ha pasado en un par de años de unos 50.000 a 250.000 abonados) demuestra lo que la tecnología y políticas apropiadas pueden conseguir. Esto ha permitido al país salvar una

importante brecha en su desarrollo. Los abonados a Internet, con sólo 18.000 y 100.000 usuarios, demuestran los retos que depara el futuro. En esta esfera, la sugerencia más importante podría ser la de vigilar las políticas y garantizar que la competencia siga prosperando. A medida que la nueva tecnología inalámbrica sigue bajando de precio, el número de usuarios de Internet podría también aumentar exponencialmente. Las tecnologías de la información y la comunicación constituyen la senda de la globalización. Tanto Nicaragua como El Salvador, por ejemplo, están tratando de ganarse a centros de llamadas que satisfagan las necesidades lingüísticas de los emigrantes latinos en los Estados Unidos.

Como elemento del buen gobierno, un consejo público-privado sobre educación digital para la competitividad económica podría dirigir el proceso a fin de impulsar la tecnología de la información y la comunicación (TIC) en el país y asegurarse de que la vertiente digital no exacerba la desigualdad y exclusión económica existentes. En la Era del Conocimiento, no basta ya ser competitivo. El verdadero reto radica en no dejar de ser competitivo. Un país pequeño y pobre en el pasado quedaba rezagado porque no tenía los recursos necesarios para mantener una presencia en muchas disciplinas. Nicaragua no puede permitirse quedar a la zaga. Sus universidades y centros técnicos deberían profundizar su conectividad con la comunidad de investigación y enseñanza digital.

G. El sector de la energía

Los costos de la energía ponen en peligro la recuperación económica de Nicaragua. Como alternativa, sin embargo, la energía podría convertirse en la ventaja competitiva de la economía nicaragüense. La participación del sector privado en proyectos hidroeléctricos de pequeña y mediana dimensión puede comenzar a producir la energía necesaria para sostener la economía en tanto se reduce al mínimo la exportación de petróleo. La sugerencia concreta es la de implantar la legislación requerida para fomentar inversiones importantes del sector privado en la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica. Es un aspecto clave ya que, con frecuencia, la pobreza rural se agrava con la falta de energía.

H. Agroindustria

En la actualidad, existen posibilidades de aumentar el valor de las exportaciones de frijoles produciendo las variedades que desea el mercado. Sin embargo, la semilla distribuida por los agentes oficiales pertenece a una variedad rechazada por el mercado. Esta falta de coordinación entre las distintas entidades es precisamente uno de los objetivos fijados para las mesas de coordinación de debates. En realidad, problemas como éste indican que las mesas necesitan concentrarse más en resultados específicamente orientados a resolver los problemas y realzar soluciones concretas.

Un importante proyecto de infraestructura conectará el puerto de El Rama en la región del Atlántico con Managua. Esto abrirá nuevas tierras agrícolas y oportunidades para integrar una vasta región marginal. El precio del cacao ha alcanzado niveles sin precedentes y esta región podría convertirse en un importante productor y exportador mundial de cacao. Nicaragua debería organizar un grupo de inversionistas-

agroindustriales del sector público-privado que se encargue de explorar las posibilidades del cacao en esta región concreta. Los conocimientos especializados requeridos sobre el cacao para apoyar tal análisis pueden encontrarse en el seno de FHIA en Honduras, CATIE en Costa Rica y EMBRAPA, en Brasil. Dadas las posibilidades de beneficiar a miles de personas que viven en una situación de pobreza, esta sugerencia debería ser una prioridad para el Gobierno de Nicaragua y la comunidad de donantes.

Nicaragua:

Transformación de una riqueza desperdiciada en prosperidad incluyente

Pobreza rodeada de riqueza

Nicaragua tiene una gran riqueza y oportunidades: su masa terrestre, su situación estratégica, sus recursos naturales y una densidad baja de población con 41 habitantes por kilómetro cuadrado. Las instituciones, sin embargo, han desaprovechado oportunidades para colocar a este país en una senda de crecimiento, prosperidad y una democracia perdurable, erigida sobre los cimientos de la voluntad popular, la base de recursos naturales y la ubicación geográfica de Nicaragua. En lugar de esto, una pobreza generalizada, fragmentación social y geográfica y recursos desperdiciados son la norma, producto de las tensiones restantes de la guerra fría y una minoría controladora que excluye a la mayoría de las oportunidades y la riqueza.

Aun cuando algunas causas principales de la pobreza han dejado de existir, la inercia del pasado¹ impide la transformación de la riqueza nicaragüense en prosperidad para todos. Históricamente, el pueblo ha respondido a una distribución desigual del ingreso y la riqueza como lo habría hecho en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe: se ha trasladado a otros lugares en busca de oportunidades económicas. Abandona el sector formal, dominado por instituciones, leyes y burocracia anticuadas, para buscar formas de ganarse la vida en el sector informal. La gente abandona las duras zonas rurales para encontrar oportunidades mejores en las zonas urbanas, donde consideran que pueden escapar de un dominio casi feudal. Emigran a países más prometedores, por ejemplo, Costa Rica, para recoger café o a los Estados Unidos para unirse a la fuerza laboral de ese país. O se trasladan a un sector económico que se perfila dentro de sus propios países, tales como el de las maquiladoras.

Casi 50 por ciento de los nicaragüenses hoy son pobres y uno de cada cinco vive en extrema pobreza. El producto interno bruto de 2003 aumentó en 2,3 por ciento, lo que significa que el ingreso por persona ha descendido por tercer año consecutivo. Para alcanzar las Metas de Desarrollo del Milenio (MDG) para 2015, lo que equivale a reducir la pobreza a la mitad, el crecimiento deberá acelerarse a más de cinco por ciento. Sin embargo, tasas de crecimiento aceleradas o incluso altas y estables no han llevado necesariamente a un desarrollo sostenido en América Latina. El principal problema que afronta Nicaragua, al igual que la mayoría de los países de América Latina y algunas islas del Caribe, es el de una distribución desigual del ingreso.

Causas fundamentales de la desigualdad en Nicaragua

La distribución desigual de la tierra. En 1995 el coeficiente Gini para zonas agrícolas fue de hasta 0,75. Para 2001, esta cifra ha mejorado a 0,71 con 70 por ciento de las 295.000 explotaciones que ocupaban 10 por ciento de la zona. Los beneficios se acumulan en el

¹ El coeficiente Gini de Nicaragua ocupa el quinto lugar entre los más altos del mundo.

6 por ciento de los terratenientes que controlan 55 por ciento de ocho millones de manzanas de tierras agrícolas, problema agravado aún más por la falta de títulos de propiedad claros, lo cual afecta a las decisiones de inversión de quienes poseen las explotaciones más extensas. La pequeña dimensión de la mayoría de las fincas (50 por ciento tienen menos de cinco manzanas) limita la capacidad de cambiar a nuevos cultivos o invertir en conservación del suelo y el agua, cultivos arbóreos o la silvicultura.

Acceso desigual a la educación. Durante los años noventa, aumentó la diferencia salarial entre quienes tenían alguna educación de escuela secundaria y los que carecían de ella. Los ingresos relativos y el empleo de trabajadores asalariados profesionales y técnicos frente a trabajadores no cualificados aumentó de 2,31 en 1993 a 2,79 en 1998. Encuestas realizadas al azar indican que esta situación se ha deteriorado aún más con importantes diferencias regionales.

Nicaragua, al igual que el resto de la América Latina, se concentró en ampliar la educación primaria y universitaria. Sin embargo, la educación secundaria no se ha mantenido a la altura y se ha convertido en un escollo con el que han tropezado el número relativamente reducido de los alumnos que se gradúan en la escuela elemental.

Las cifras para los salarios del mercado promedio en las zonas de libre comercio (incluido el seguro social y otros beneficios marginales), indican que, en comparación con la región, la mano de obra nicaragüense percibe menos de US\$0,70 por hora. Las cifras para la región muestran que Honduras tiene US\$1,08 por hora; El Salvador US\$1,30 por hora; Guatemala US\$1,32 por hora y México US\$2,15/hora.

Mano de obra rural frente a urbana. Los trabajadores rurales perciben un cuarto menos de su salario que los trabajadores urbanos y los trabajadores del sector formal perciben menos que los del sector informal. La pobreza y la extrema pobreza, por tanto, tienden a prevalecer en las zonas rurales.

Sistemas judiciales sesgados hacen cumplir la ley de forma fortuita, de ordinario en beneficio de quienes pueden efectuar pagos para influir en los resultados. Durante los años sesenta, se mantenía que el código penal fue escrito y ejecutado para proteger a la pequeña minoría adinerada contra la gran mayoría de personas pobres frustradas mientras que el código comercial fue diseñado para eliminar la protección de los pobres de esa minoría. Los derechos a la propiedad carecen de valor si los tribunales no los hacen cumplir; las inversiones no pueden hacerse si no se cumplen las disposiciones; y las empresas no pueden arriesgarse a ampliar su fuerza labor cuando una minoría elite controla los mercados.

Funcionamiento sesgado y torpe del mercado de capitales. El mercado de capitales de Nicaragua genera altos rendimientos sólo para unos cuantos, negando oportunidades para el resto, y son las pequeñas y medianas empresas que soportan la mayor parte de la carga. Nicaragua aún muestra la influencia de tradiciones pasadas en la que las instituciones financieras pueden acaparar los ahorros de la población para financiar operaciones propias. Nadie sabe con claridad quien perdió verdadero dinero en la crisis de bancaria

que debilitó la tasa de crecimiento emergente y redujo considerablemente la deuda pública interna.

De acuerdo con el modelo de Hecksher-Ohlin, Nicaragua, con su abundante terreno y mano de obra no cualificada, atraería las inversiones en productos de alta densidad de terreno y mano de obra no cualificada. La apertura al comercio y al capital conduciría a una reducción de la desigualdad salarial entre los trabajadores cualificados y los no cualificados.

Dirigentes que buscan la transformación

Los nuevos dirigentes de Nicaragua en todos los niveles están buscando medidas inmediatas que catapulten el país al nuevo siglo. Un sentido de urgencia permea los debates y acciones seguidos por grupos progresivos que buscan un cambio acelerado. Inequívocas señales demuestran que la retórica se está convirtiendo en acción. Pocos países han tenido el valor de abordar la corrupción en los niveles más altos de gobierno como lo ha hecho Nicaragua. Los foros de la opinión pública estructurados, tales como las *mesas*, permiten a actores clave en diferentes sectores presentar abiertamente sus puntos de vista. El proceso acumulativo para redacción del plan nacional de desarrollo demuestra un compromiso para con una democracia participativa y la voluntad de hacer frente a cambios institucionales fundamentales.

La creación de las condiciones necesarias para una prosperidad incluyente, exige esfuerzos sostenidos por parte de líderes progresistas y de aliados internacionales. La alternativa, concentrarse exclusivamente en un elevado crecimiento económico, tal como los niveles alcanzados durante los años sesenta y principios de los setenta², no conduciría a la dinámica social y económica requerida para competir en el mercado mundial. La fuga de capitales compensará en exceso las grandes transferencias de capitales recibidas por esta economía muy pequeña a través de las remesas, la asistencia exterior o la inversión exterior directa (US\$171 millones en 2002). Sin instrumentos de amplia aplicación, el crecimiento económico podría convertirse en una carrera hacia el pasado.

Posicionamiento de Nicaragua en la cultura mundial: Selección entre la carga de la hipoteca social y los vientos de prosperidad

Actualmente la ubicación de Nicaragua aprovecha la carga de su hipoteca social. La calificación mundial de segundo país más pobre³ del hemisferio atrae flujos de capitales emanados de su malestar económico: remesas y asistencia exterior. Esta calificación mundial ha funcionado: en 2002, las remesas superaron la cifra de US\$760 millones por año (lo que representa 17,4 por ciento del PIB, segundo lugar en el hemisferio sólo después de Haití, con 24, 5 por ciento) y comparable a la que recibiera Honduras (US\$770 millones) o Guatemala (US\$1.700 millones).

² Nicaragua fue el líder regional en el crecimiento después de Costa Rica en 1975.

³ US\$550/persona; PPP US\$2.366/persona en 2000. Haití está a la cabeza de la liga de estados disfuncionales, PPP US\$1.467/persona en 2000.

En unos momentos en los que los donantes han cambiado recursos pero no han desviado recursos importantes hacia el África al Sur de Sahara y el Lejano Oriente, Nicaragua ha conseguido atraer un apoyo sostenido. Sólo dos donantes como Estados Unidos y Japón, proporcionaron donaciones por cuantía de US\$50 millones anuales durante el periodo de 1997 a 2001. El Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial pueden prestar cerca de US\$150 millones anuales en el curso de los próximos tres años. Incluso la Unión Europea, concentrada en Europa del Este, también incrementará su ayuda en US\$50 millones anuales. Se estima que más de US\$10.000 millones en donaciones y préstamos blandos han sido otorgados a Nicaragua desde 1990.

Esto no continuará. Los cambios en el financiamiento por parte de los donantes con miras a responder a nuevos retos y conseguir remesas pueden verse espectacularmente reducidos debido a cambios en las leyes de inmigración que trascienden de la influencia que tiene el alcance político de Nicaragua.

¿Ha dado resultado la posición de la carga social?

Quizás una pregunta más pertinente gira en torno a una cuestión diferente. ¿Están funcionando estos flujos de capital? El PIB real por persona y los niveles de ingresos son más bajos que los de los años sesenta y setenta. Las tendencias del crecimiento económico indican volatilidad, ya que descienden de una cifra robusta de 5,4 por ciento alcanzado con la tasa de crecimiento de 1996-2000 (7,4 por ciento en 1999) a 1 por ciento en 2002.

El índice de competitividad de Nicaragua ha descendido de 73/01 a 75/02 y 90 el pasado año (en comparación con Chile que tiene 28 o El Salvador que presenta un índice de 48 en 2003). Sólo Honduras, con 94, sobrepasó a Nicaragua en 2003⁴.

La productividad factorial total también ha estado descendiendo. El crecimiento anual en productividad factorial total (promedio para los años noventa) ha oscilado entre -1,5, no tan pobre como Venezuela (-1,8), Honduras (-1,9), Jamaica (-3,1) o Haití (-4,2) pero por debajo de todos los demás países del hemisferio.

El Índice de Libertad Económica 2003 de la Heritage Foundation mide el entorno comercial y es una combinación de cierto número de indicadores entre los que figuran los derechos de propiedad, las disposiciones e intervenciones gubernamentales: Nicaragua ocupa el lugar 72, muy por detrás de socios regionales como El Salvador (26), Costa Rica (44) y Guatemala (56). La perspectiva es sombría en cuanto a mejorar la competitividad y las oportunidades de empleo.

El tipo de recursos que Nicaragua atrae hacen una contribución limitada al crecimiento económico. Sin embargo, mejoran el capital social. Las mejoras en la educación son una cuestión que viene al caso pero las personas con mayor educación en un ambiente económico pobre pueden convertirse en emigrantes con más formación.

⁴ Como el coeficiente Gini, el Índice de Productividad está inversamente relacionado con la variable de medida, cuanto mayor es el valor tanto más bajo es el rendimiento, Estados Unidos ocupó el segundo lugar, por ejemplo, en 2003.

Aprender de otros modelos

El país debe cambiar el segundo lugar que ocupa en las filas de pobreza. Este posicionamiento ayuda a atender las necesidades sociales y a captar apoyo de los donantes pero ningún país se ha desarrollado exclusivamente sobre la base de la ayuda exterior. Los principales motores del crecimiento son el ahorro interno y la inversión y un capital físico, social y humano mayor. Obsérvense los modelos como los de la República Dominicana antes del comienzo de su crisis bancaria; o de las maquiladoras salvadoreñas que generan 60 por ciento de sus exportaciones; o de las legumbres de invierno de Honduras y Guatemala, todas ellas vías alternativas hacia el crecimiento económico.

Los países que van a la zaga en el desarrollo pueden aprender de los ensayos y errores conducentes a éxitos de otros países de posicionarse en el mercado global. El peligro es el de que, para cuando se han aprendido las lecciones, exista una nueva serie de normas que controlen la competitividad, haciéndola con el tiempo un factor crítico. Además, la rapidez en la respuesta a las oportunidades determina las probabilidades de éxito o estancamiento.

Responder rápidamente a las oportunidades

La mayoría de las barreras que se interponen a una respuesta oportuna a las oportunidades son cargas administrativas resultantes de normas y reglamentos obsoletos, corrupción y aislamiento de los elementos de cambio que espolean las economías de otros países para alcanzar y sobrepasar a las de los que no consiguen modernizarse ni ajustarse.

El Grupo del Banco Mundial proporciona recomendaciones sobre barreras (véase el Anexo A), que apoyamos decididamente aquí, con una salvedad. Los expertos, conscientes del daño que ocasionan las barreras, desean ver acción encaminada a desmantelarlas cuanto antes.

Este marco cronológico para acción del análisis es verdaderamente ambicioso. Las recomendaciones propuestas de eliminar las barreras podrían fortalecerse mediante el análisis de un experto en ciencias políticas a fin de determinar la probabilidad de éxito y un enfoque para hacer que el mayor número posible de colaboradores apoyen las recomendaciones.

El gobierno de Nicaragua, su sector privado y la sociedad civil de ordinario no actúan en base a los informes y recomendaciones, no lo hacen debido a que la corrupción o la inercia lo impidan. Más bien, este país ha sido inundado por gran cantidad de recomendaciones válidas concentradas en una capacidad gerencial o institucional limitada. Cuando el suministro se aumenta y demanda es inelástica a niveles muy bajos, ninguna transacción ocurre con una oferta adicional. La oferta y la demanda han de actuar paralelamente a fin de que haya un mercado. Se teme que los responsables de formular las recomendaciones y los usuarios de estas recomendaciones operen a veces en

cuadrantes totalmente diferentes: las “curvas” se evaden unas a otras por completo; no hay “walrasian clearing”.

Durante los debates celebrados para esta encuesta preliminar, al autor se le dijo frecuentemente que ni el país ni el sector privado necesitaban más informes sino un plan comercial para seguir adelante. Pero después de leer los copiosos y excelentes informes producidos, quizás la pregunta adecuada debería haber sido formulada de la siguiente manera: ¿por qué estos informes, escritos por las mejores y más preclaras mentes de Nicaragua y la industria del desarrollo no se utilizaron? Y ¿por qué deberían algunos pedir el estudio de todos los estudios?

Una recomendación en apoyo del desarrollo del sector privado debería ser incluir a las organizaciones del sector privado en un diseño de los documentos de alcance del trabajo para futura labor, participando en la definición de quién será el cliente, quién será responsable del seguimiento y quién será responsable de la calidad del informe y de sus recomendaciones. Esto no se ofrece a la ligera sino que el sector privado ha de participar cada vez más en la industria de desarrollo y su desempeño en Nicaragua. Un elemento clave en muchos informes es la falta de traducción. De ordinario, la traducción al español se considera suficiente. Naturalmente, es necesaria pero de ordinario no es suficiente. Ha de haber un foro que traduzca los conceptos a imágenes y símbolos comprendidos en el marco cultural de Nicaragua y comprensibles para el grupo de referencia al que va dirigido el análisis, el informe o el estudio. Por ejemplo, ¿no es perturbador que la mayoría de las universidades no tengan copias de los informes hechos y que estos informes no sean analizados por los profesores o los estudiantes? En un país que registra una alta tasa de analfabetismo y opiniones distorsionadas acerca de las funciones del sector privado (básicamente erigido en torno a un tipo extremo de sector privado: plutocratism depredador), ¿no deberían las universidades participar en este proceso de intercambio del conocimiento? Deberían evitarse los análisis independientes sin un seguimiento que permita evaluar y aplicar recomendaciones. Lamentablemente, el informe es considerado como el producto final. ¿No debería considerarse el informe como el final del comienzo?

Puertas de la prosperidad

Tres elementos proporcionan vías poderosas para la transformación institucional: el programa de anticorrupción, CAFTA y la PPME.

Anticorrupción

El programa anticorrupción de Nicaragua coloca al país entre los socios legítimos de pequeños grupos de naciones que consideran el futuro de la cultura mundial.

El Índice de Percepción de Corrupción 2001 de *Transparency International* incluye a Nicaragua en un lugar bajo con una clasificación de 77 entre más de 120 países. Nicaragua está muy por detrás de los países vecinos Costa Rica (40), El Salvador (54), Guatemala (65) y Honduras (72). El tipo corrupción practicado en Nicaragua aumenta la incertidumbre, reduce los horizontes de inversión, limita la competencia, agrava los

costos de las transacciones y ocasiona un daño masivo en el entorno de inversiones. Los fondos robados u obtenidos de la venta de influencias son muy reducidos cuando se concentran con el daño ocasionado. Son sólo la punta del témpano. El verdadero costo sigue midiéndose en el sentido masivo, con infraestructura destruida, mortalidad infantil y presión hacia la emigración. Irónicamente, la emigración es un incentivo ya que ayuda al corrupto a librar presión social y aumentar ingresos futuros.

Otro costo es el de la reducción de la asistencia a países sobornables debido a la fatiga de los donantes en torno a las transacciones ilegales de los que controlan fondos que sobrepasan hasta la fecha los niveles de la asistencia exterior. Los negocios basados en una clientela, como el turismo, rara vez prospera cuando los clientes son acosados por buscadores de ingresos de bajo nivel que actúan como agentes de cobro para altos magnates. Los emigrantes temen participar en programas de desarrollo o invertir en sus propias comunidades cuando la incertidumbre en torno a la corrupción es abrumadora. La IED tiende a dirigirse al entorno una incertidumbre menor y un riesgo más bajo. La mayor incertidumbre es una poderosa razón para inducir a los inversionistas a establecer operaciones en el extranjero en un ambiente más controlado, como la maquiladora. Tal como muchos operadores de maquiladoras han dicho al autor, a veces los días festivos fiscales no son el elemento importante. Puesto que no hay impuestos, no hay personas que busquen ingresos y esa es una consideración muy importante. Si persiste una corrupción masiva, nada de lo explorado aquí ayudará al país a transformar la pobreza en prosperidad.

CAFTA

Ni la ICC ni CAFTA han sido concebidos para tolerar actividades económicas tradicionales o para exportaciones (por ejemplo, azúcar, café, algodón y carne de vacuno). La nueva cuota del azúcar que añade 22.000 TM a niveles anteriores, extiende la cuota al azúcar importada a través del libre mercado. La cuota de 46.000 TM post CAFTA es ligeramente superior a la de 44.500 TM expedida a los Estados Unidos en 2003. En potencia, habrá una mayor ganancia (las utilidades aumentarán a un precio de cuota superior). La carne exportada a los Estados Unidos en un volumen de 8.058 TM, puede incrementar notablemente a 20.000 TM, pero Nicaragua ha encontrado mercados más interesantes en la región para este producto, por ejemplo, El Salvador. El maní puede ser el principal beneficiario de Nicaragua (aunque minúsculo en el consumo estadounidense), con una nueva cuota de 10.000 TM y una expansión de la producción de 3.000 a 4.000 manzanas, principalmente en Chinandega. Esto equilibra al maní sin nuevos beneficios para un comercio agrícola nicaragüense potencialmente importante.

CAFTA beneficia a lo que no existe...todavía. CAFTA, con la ICC, está concebida para captar la inversión y fomentar el comercio en nuevas empresas económica. En el caso de Nicaragua, la oportunidad más importante a corto plazo está en los textiles. Estados Unidos otorgó a Nicaragua Niveles de Preferencia Arancelaria (TPL) especiales para 100 millones de metros cuadrados de textiles durante un periodo de cinco años, después de lo cual esta asignación comenzará a desaparecer paulatinamente. Los bienes industriales, incluidos los productos de la pesca, tienen un acceso al mercado libre de 100 por ciento.

Al proporcionar la serie permanente de beneficios comerciales, CAFTA reduce la incertidumbre y promueve el desvío en el uso de terreno y mano de obra abundantes a nuevas actividades con mercados en los Estados Unidos. Al igual que ocurre con la ICC, los elementos determinantes se centran en torno al ambiente comercial que se encuentra en los países miembros. Una lección clave aprendida de la ICC es la de que incluso con aranceles cero, los productos no competitivos caen ante la prueba del mercado. No podemos menos de subrayar este aspecto.

¿Podría CAFTA convertirse en una maldición? CAFTA podría llevar a los vecinos de Nicaragua a sobrepasar al país, dejando a Nicaragua a la zaga en la captación de capital o mercados, o en el desarrollo de una mayor capacidad para desviar los recursos de valor económico bajo a alto. Los dirigentes actuales, afortunadamente, han estado actuando para aprovechar las oportunidades que ofrece CAFTA. Este convenio comercial podría resultar, irónicamente, en la creación de una falsa ilusión. Debido a que no sólo es Estados Unidos quien determinará la rapidez con que Nicaragua alcanza las Metas de Desarrollo del Milenio para reducir la pobreza y crear prosperidad. Los dirigentes de Nicaragua tienen poco control sobre la formulación de la política por su principal socio comercial. Como cualquier otro país comercial pequeño, sólo puede controlar, con grandes limitaciones, su posición para competir y prosperar en la esfera global. Estas decisiones determinarán si en diez años Nicaragua se estará aproximando a la prosperidad experimentada por la República Dominicana en los años noventa o a la implosión política de Haití en los primeros días del nuevo siglo. Al nivel regional, el éxito o fracaso de Nicaragua influirán en el desenlace de CAFTA en formas directas y sutiles. Un estado colapsado perjudicará a todos los países de la región mientras que una Nicaragua próspera podría convertirse en uno de los motores poderosos del crecimiento que impulsan la prosperidad regional. CAFTA o quizás lo que es más importante, el Mercado Común Centroamericano podría convertirse en un éxito extraordinario en Nicaragua con su vasta riqueza sin explotar, su ubicación excelente, su baja densidad demográfica y una vocación de cara al Pacífico en el Siglo del Pacífico.

PPME

Nicaragua ha alcanzado en fecha reciente el Punto de Culminación dentro de la Iniciativa Reforzada para los Países Pobres muy Endeudados (PPME). Mediante esta Iniciativa, los países ricos del mundo cancelaron unos US\$4.300 millones de la deuda externa nicaragüense que ascendía a US\$6.200 millones. El haber alcanzado el Punto de Culminación no sólo da testimonio del compromiso de Nicaragua para con la reforma económica sino que también ofrece amplias oportunidades al país para reorientar los recursos provenientes de los pagos del servicio de la deuda con miras a alcanzar importantes objetivos de desarrollo y llevar a buen término proyectos de lucha contra la pobreza.

La Iniciativa PPME también ayuda a Nicaragua a realzar su imagen internacional. Un nivel más bajo de endeudamiento externo mejora sin duda la capacidad que tiene el país de encarar los retos de desarrollo internos y externos. Los bancos internacionales, las entidades de calificación de crédito, así como los acreedores del sector privado van a

tener ahora un mejor sentido de la sostenibilidad económica nicaragüense. Sin embargo, se necesita hacer un esfuerzo consciente para evitar volver a una nueva espiral de deuda que podría amenazar otra vez la futura sostenibilidad. En este sentido, las iniciativas del Gobierno de Nicaragua encaminadas a reducir el déficit fiscal y combatir la corrupción debe continuar al mismo tiempo que el país en su conjunto debe cambiar a un nuevo paradigma de desarrollo en el que el ahorro y la inversión nacionales se conviertan en los verdaderos motores de crecimiento y dentro del cual puedan abordarse los problemas de importantes lagunas de formación de capital e infraestructura.

Gobernabilidad y gobierno

El logro de la prosperidad general depende de dos principios: Crear el ambiente habilitador que ayude al sector privado a beneficiarse de CAFTA y crear los instrumentos que garanticen que la mayoría pobre de la población comparte los beneficios.

Cuando el gobierno tiene el monopolio de la gobernabilidad, la burocracia reina sobre todo lo demás, la corrupción prospera y los pesos y contrapesos desaparecen. El foro moderno, dentro de los límites de los procedimientos y dictados de un gobierno ortodoxo, no puede cambiar con rapidez en respuesta a las realidades introducidas por una economía en rápida globalización. Las organizaciones periféricas pueden proporcionar los servicios de gobernabilidad sin integrar formalmente el sector gubernamental. Como las catedrales góticas, estas organizaciones forman los contrafuertes que sostienen el peso del edificio desde el exterior. Sobre la base del análisis de una semana, los autores presentan dos sugerencias; se necesita estudio adicional para formular recomendaciones adecuadas.

En el área del comercio y la inversión, los sectores privado y público necesitan reforzar la capacidad emergente de una Pro-Nicaragua y evitar la duplicación de funciones por otras organizaciones. Muchas de estas organizaciones no han llegado a cumplir las expectativas después de absorber una cantidad considerable de recursos a menudo de países donantes. Deberían establecerse sólidos planes comerciales y aplicarse un proceso de análisis.

La fórmula consiste en formar alianzas con las organizaciones más destacadas que pudieran convertirse en socias en el desarrollo, especialmente a nivel regional. En vez de buscar ayuda técnica extranjera, la Junta Pro-Nicaragua puede considerar la formación de una alianza similar a la que está surgiendo entre FUSADES en El Salvador y FUNDESA en Guatemala. FUSADES ha adquirido conocimientos especializados singulares y es un pionero regional en las actividades de promoción. Su trabajo con los sectores privado y social ha liderado los conceptos de la responsabilidad social corporativa en un entorno escéptico. Su labor con la pequeña y mediana empresa se ha concentrado en promover las inversiones nacionales e innovaciones locales. El autor ha debatido esta posibilidad con gerentes de alto nivel en la organización y están dispuestos a considerar este tipo de propuesta. Un proyecto conjunto presentado por dos organizaciones como ésta, podría captar el apoyo público y privado. Además, este tipo de alianza debería preparar el camino para atraer mayor capital y aptitudes salvadoreños a Nicaragua. Existen en la

región otras opciones. El concepto clave consiste en iniciar el proceso formando alianzas con “puntos de referencia”, preferiblemente en la región centroamericana.

La integración de la masa terrestre nicaragüense en uso productivo es vital. La mejor tecnología en los campos puede fracasar en el mercado si los costos de transporte siguen aumentando más que los de la competencia. Se necesita urgentemente un fondo de fideicomiso para mantenimiento vial y lo requieren todos los segmentos de la sociedad. Las negociaciones con el BID conducen al establecimiento de un gravamen de US\$0,10 por galón de combustible. Este fondo de fideicomiso debería establecerse independientemente del aparato del estado anterior a fin de que pueda ser auditado. Una autoridad público-privada debería recibir estos fondos, otorgar los contratos de mantenimiento, ofrecerlos públicamente a nivel regional y conforme a los principios de CAFTA y el Mercado Común Centroamericano (MCCA), y garantizar responsabilidad y transparencia. El gravamen deberían pagarlo todos, incluidos los diplomáticos y quienes participan en la industria del desarrollo. A contrario de lo que indicaría la intuición, este tipo de transferencia de poder sólo puede realizarse con una administración pública incorruptible en la que los gerentes cumplen con los requisitos. Pero sólo se requiere un gerente incompetente o inmoral para echar por tierra este planteamiento. Al colocarlo bajo una autoridad independiente, las probabilidades de éxito aumentan considerablemente.

Estos dos ejemplos ilustran piezas clave de la gobernabilidad para fortalecer el papel de desarrollo del sector privado y el papel sustentador del sector público. Existen muchas oportunidades; las fórmula es bien conocida. El sentido de urgencia y la necesidad de producir resultados que conduzcan a soluciones a la oleada siguiente de retos hacen que este enfoque sea fundamental para mejorar la gobernabilidad sin inflar el sector gubernamental.

Industria maquiladora de bienes y servicios

La operación de las maquiladoras ha resultado un éxito. El capital nacional está comenzando a introducirse en esa esfera. Después de CAFTA, Nicaragua y Honduras pueden continuar con la actual categoría de Zona de Libre Comercio mientras que su ingreso por persona se mantenga por debajo del nivel de US\$1.000. Nicaragua también pudo mantener la disposición bajo la cual la Zona de Libre Comercio puede internalizar hasta 40 por ciento de la producción después de pagar los impuestos locales. Por tanto, los días festivos fiscales permitidos a esta industria deberían mantenerse por el momento. Debería lanzarse una campaña dirigida a atraer a los países que están perdiendo beneficios tomando como base los niveles de ingresos (por ejemplo, un ingreso por persona superior a US\$1.000) y debería fomentarse la formación de alianzas con operadores importantes de zonas de libre comercio (por ejemplo, el Grupo M en la República Dominicana).

El sector de las maquiladoras está restringido actualmente por falta de instalaciones. Guatemala ha creado una sólida industria de construcción que podría ayudar en la construcción rápida del espacio de fábrica que se necesita urgentemente. Otras existen en la región. Para facilitar la participación de los contratistas regionales y del capital en esta

actividad sería una prioridad para los distintos actores promover las inversiones en el país. Una cuestión vital son los permisos de trabajo. Una vía expedita o un canal de tratamiento especial debería contribuir a facilitar la participación de personal especializado disponible en otros países de la región para los inversionistas nacionales, regionales o internacionales.

La República Dominicana lideró el uso de las maquiladoras para descentralizar a la población y la hipertrofia urbana. La modificación de las instalaciones portuarias y de la infraestructura vial podría conducir a lugares alejados de Managua en los que podrían llevarse a cabo las operaciones de las maquiladoras. Estas oportunidades deberían alentarse y no desanimarse. En algunos países, esta “competencia” ha sido sofocada por grupos de intereses en la ciudad capital.

El sector de los textiles cobrará importancia gracias a las nuevas oportunidades que brinda CAFTA. Las negociaciones en torno al Convenio de Fibras Múltiples y su abrogación prevista a principios de 2005 puede ocasionar algunos cambios rápidos y frenéticos en los pedidos a diferentes países. Esto debería vigilarse de cerca: no se necesita sufrir una “crisis del café” en los textiles si la información se sigue y evalúa cuidadosamente.

Un área que tiene probabilidades de ampliar la creación de puestos de trabajo en Nicaragua y mejorar la competitividad general del sector de las exportaciones del país es la ampliación de los beneficios de la zona de libre comercio a toda la cadena de exportaciones. Mediante esta acción, Nicaragua aprovecharía los productos de insumo de altas tecnologías que se están utilizando en toda la cadena de productos de exportación (es decir, cajas, envases de plástico, empaquetado, rotulado, etc.). Este esfuerzo en particular podría dar un impulso significativo a la industria de exportación nacional, aunque podría generar cierta oposición por parte de grupos de intereses internos que ejercen monopolios. En cualquier caso, esto debería ser uno de los puntos de debate mientras se redacta una nueva Ley de Incentivos para las maquiladoras en Nicaragua en los próximos dos meses.

Advertencia. Las zonas de libre comercio, de por sí, no acelerarán el desarrollo. El Salvador, por ejemplo, con 60 por ciento de las exportaciones procedentes de las maquiladoras, tuvo una tasa de crecimiento estimada del PIB que podría no llegar a dos por ciento en 2003. Las maquiladoras son importantes para mejorar los procedimientos y fortalecer la capacidad del sector público (por ejemplo, los ministros de trabajo, economía y salud) para abordar las modernas cuestiones de la fabricación y el comercio. Presionan por mejorar los atascos infraestructurales. Quizás su mayor aporte consista en capacitar a gerentes y capataces e introducir a los trabajadores a las rigurosas exigencias de los procesos de fabricación. Muestran cómo las políticas y la organización adecuadas pueden acelerar el atractivo de un lugar para invertir y efectuar pedidos. En base a estos factores, las operaciones maquiladoras pueden catalizar mejoras en el entorno comercial nacional fuera de la maquiladora. Si estas mejoras no ocurren, entonces la maquiladora seguirá siendo una institución aislada y no un agente de crecimiento para el país. Son

beneficiosas en una capacidad limitada pero, de por sí, rara vez producen la dinámica de desarrollo requerida.

Transporte

El transporte sigue siendo un problema para la región en general y para Nicaragua en particular. La mayoría de las exportaciones nicaragüenses tienen costos más elevados debido a que se expiden desde Puerto Cortez en Honduras. A este respecto, dos acciones específicas pueden justificar la asignación de prioridades a corto plazo.

El tránsito a través de la frontera entre Honduras y Nicaragua añade costos increíbles a las expediciones nicaragüenses. Al concentrarse en este cruce específico y convertirlo en el centro de las negociaciones con Honduras, podría eliminarse este escollo. Técnicamente es muy simple. La voluntad política y recompensas fantasmas son de ordinario los escollos principales.

Además, Nicaragua puede explorar las negociaciones de El Salvador y Guatemala con Honduras para establecer centros aduaneros periféricos en Puerto Cortez. Nuevamente, esto facilitaría el transporte y reduciría los costos del intercambio comercial haciendo más competitiva la industria nacional.

En el campo del transporte se ha escrito mucho sobre Puerto Corinto en el Pacífico. El Salvador, sin embargo, invertirá cerca de US\$20 millones de financiamiento japonés en un puerto de contenedores en la Bahía de Fonseca, Puerto Cuatulco, anclando en el Pacífico, el canal seco que va desde Puerto Cortez hasta el Golfo de Fonseca. Esto cambiará la dinámica económica de toda la región fronteriza y el comercio de cabotaje en el lado del Pacífico de Centroamérica. Con el componente de infraestructura del Plan Puebla Panamá (PPP), el BID tiene proyectada una importante inversión vial. La red vial que en potencia conectará con este nuevo núcleo y red de transporte debería tomarse en consideración.

Lo importante para Nicaragua no es un puerto nacional o regional. El punto crucial radica en si infundirá más fuerza a su economía y su sociedad. Las autoridades portuarias de ordinario no se encuentran en posición sólida para negociar en puertos situados más allá de su propia jurisdicción. Con la recomendación de gobernabilidad que antecede, la autoridad público-privada que trata de puertos y aeropuertos puede ser reforzada y formular recomendaciones sobre cómo optimizar los beneficios de esta iniciativa del Pacífico.

Al nivel regional, los usuarios y proveedores de transporte en Nicaragua podrían unirse a sus homólogos de otros países miembros del MCCA para establecer una autoridad o consejo logístico regional. El costoso monopolio del transporte aéreo podría resolverse entre otras cuestiones más corrientes (tales como el establecimiento gradual de un arancel común y barreras transnacionales afines a un flujo comercial más competitivo). Nicaragua se beneficiaría notablemente de mejores corrientes de actividad comercial, inversión y mano de obra en la región.

Gestión de la imagen nacional

Un cambio de posicionamiento requiere un cambio de imagen. Pero las campañas de promoción y métodos afines cuestan de ordinario mucho más de lo que producen. Los cambios de imagen por lo general responden mejor a eventos concretos y medibles que la marcan. En el caso de Nicaragua, el elemento más importante para cambiar su imagen y apartarse del segundo lugar que ocupa entre los países más pobres de la región en términos de la calificación del crédito. Al concentrarse en este indicador concreto y hacer los ajustes requeridos para mejorarlo, el país obtendrá beneficios importantes. Si hay una sugerencia que merece una atenta consideración, es ésta. Nicaragua se derrumbará con otra crisis financiera. Los países no fracasan como las empresas; simplemente explotan en violencia. El punto de referencia aquí, que hay que evitar, es Haití. Otro punto de referencia es el enorme costo de la actual crisis bancaria de la República Dominicana. El Banco Central y autoridades afines y líderes de la comunidad financiera harán bien en enviar una misión a la República Dominicana para tratar con los dirigentes y analistas dominicanos las lecciones aprendidas y la forma de evitar esta terrible debacle. La USAID en Nicaragua podría ayudar al gobierno a concertar un taller práctico después de que se calme la situación política.

Uno de los beneficios de lograr una mejor calificación de crédito es el acceso a fondos de garantía. Varias organizaciones donantes tienen planes de garantías flexibles e instrumentos similares de riesgo compartido. Nicaragua necesita mecanismos crediticios para animar a sus pequeños y medianos empresarios y promover su industria agropecuaria. Al mejorar su calificación de crédito, una imagen financiera más saludable ayudará a estos grupos y a la comunidad bancaria y nacional a acceder a estos mecanismos.

Un buen mecanismo es, por ejemplo, la Autoridad de Crédito para el Desarrollo de la USAID. Es motivo de preocupación la ausencia total de instrumentos o políticas que ayuden al empresario de pequeña y mediana dimensión. El crédito constituye de ordinario una gran restricción. La asociación bancaria de Nicaragua y el Banco Central pueden mejorar la economía nacional y sus propios resultados finales utilizando estos mecanismos en beneficio de las pequeñas y medianas empresas.

La inversión extranjera directa no deja de preocupar a América Latina. Nicaragua no es una excepción. Y, sin embargo, un símbolo clave que inspira confianza en el país es la presencia activa de bancos extranjeros. Son los que proporcionan referencias de inversión exigidas por sus clientes, y ello produce la confianza requerida para administrar los fondos y transacciones de los inversionistas. ¿Qué podría hacerse para atraer una actividad bancaria internacional más dinámica en Nicaragua? Es un ámbito en el que el Banco Central podría recibir asesoramiento especializado.

Turismo

Nicaragua puede explotar opciones limitadas de turismo. Carece de las instalaciones y la mentalidad para explotar un dinamismo sostenido que le permita convertirse en un centro turístico importante. Tampoco las tuvo la República Dominicana cuando surgió su

dinamismo a principios de los años setenta. Todo estaba estropeado, vasos de plástico ensuciaban sus playas, no había carreteras. Era, francamente, un desastre total. La República Dominicana comenzó a generar su corriente turística con la Diáspora Dominicana visitante (invierno en Nueva York o en las playas de su tierra) y con los turistas puertorriqueños. Ofreció gran satisfacción a cambio del dinero de los turistas. Y de estos comienzos humildes surgió una industria importante. Se establecieron fondos especiales en el Banco Central para compartir los riesgos de inversión en el turismo y proporcionar asistencia técnica práctica. Se realizó un estudio importante para trazar el potencial turístico, que fue analizado y estudiado minuciosamente por inversionistas dominicanos e internacionales clave. Hoy, el número de visitantes llega a varios millones y el número de habitaciones construidas en una año sobrepasa el número total existente hace unos cuantos años.

Nicaragua podría asociarse con institutos y organizaciones privadas dominicanos para — con toda franqueza— aprender de ellos y obtener mejores resultados. Un área clave que ignoraron los constructores dominicanos, por ejemplo, fue el medio ambiente... y los turistas desean un medio ambiente limpio. Es notablemente menos costoso abordar las interacciones entre la construcción turística y el medio ambiente antes que después.

Dado el auge del turismo en Costa Rica, es probable que las fórmulas de un turismo de destinos múltiples empiecen a acrecentar el número de visitantes y a alargar la permanencia tanto en Costa Rica como en Nicaragua. El autor escuchó hablar de un estudio significativo realizado en Nicaragua, que costó aproximadamente un millón de dólares, pero no pudo revisarlo.

Los proyectos turísticos de transferencia de fondos públicos a agentes financieros avezados se encuentran en todo el mundo. Estos grupos generan sus utilidades de la financiación de proyectos y no de su gestión. Cualquier tipo de subvención a cualquier sector, y al turismo en particular, debería considerarse con franco escepticismo. Las subvenciones podrían tener un papel que desempeñar, pero es relativamente reducido en la ecuación del desarrollo de cualquier sector. En vez de subvenciones especiales a cualquier instalación turística, los fondos públicos podrían utilizarse para construir buenos servicios públicos que beneficien al sector del turismo, tales como carreteras mejoradas, conexiones de agua y alcantarillado, instalaciones de capacitación, áreas costeras mejor administradas, y crear condiciones que permitan al sector privado proporcionar mejores servicios de electricidad y telecomunicaciones a posibles polos turísticos.

Minería

No se hacen sugerencias concretas en este campo. Con las economías cada vez más pujantes de China e India y su insaciable demanda de minerales (así como de otros actores globales emergentes), la minería sigue estando relegada a una manipulación arcana cuando debería formar parte integral de la potencial actividad económica dominante. El descubrimiento y la extracción de importantes minerales en la República Dominicana dieron al gobierno el espacio de maniobra requerido para lanzar la transformación de lo que fue, en su momento, un estado casi colapsado. Por otro lado,

muchos países en desarrollo exportadores de petróleo o de minerales valiosos no han podido resistir a la corrupción masiva que envuelve a quienes participan en estas operaciones. Sin embargo, la minería debería formar parte de la agenda de desarrollo, y cuanto más integrada esté, tanto mayor la probabilidad de que beneficie a la población en general.

Telecomunicaciones

El auge de los teléfonos móviles en Nicaragua (que ha pasado en un par de años de unos 50.000 a 250.000 abonados) demuestra lo que pueden lograr una tecnología y unas políticas adecuadas. Esto ha permitido al país colmar una gran laguna en su desarrollo. Los abonados a Internet, con sólo 18.000 y 100.000 usuarios, demuestran los retos que se perfilan en el horizonte. En esta esfera, la sugerencia más importante sería la de efectuar un seguimiento de las políticas y asegurar que la competencia sigue prosperando. A medida que el precio de la nueva tecnología inalámbrica sigue bajando, el número de usuarios de Internet podría experimentar una gran expansión. Las tecnologías de la información y la comunicación son el camino hacia la globalización. Tanto Nicaragua como El Salvador, por ejemplo, están tratando de conquistar a los centros de llamadas para atender las necesidades lingüísticas de los emigrantes latinos en los Estados Unidos.

La tecnología de la información y la comunicación, como cualquier tecnología, podría perjudicar en dos dimensiones: en el acceso y en el contenido. La colaboración de las universidades nicaragüenses con las universidades estadounidenses, o redes universitarias, como el Consejo Norteamericano de Educación a Distancia, en el establecimiento de cursos de aprendizaje digital y programas universitarios digitales en los campos comercial y técnico podría permitir a la universidad saltar por encima de muchas universidades latinoamericanas. Monterrey Tech en Monterrey, México, y la Universidad de Chile son también pioneras en este campo y podrían establecerse alianzas constructivas con ambas.

Como elemento de la gobernabilidad, un consejo público-privado sobre educación digital para competitividad económica podría dirigir el proceso. Este es un campo en el que se habla mucho, y en el que hay que tener cuidado con los enfoques que se adopten. Pero, en la Era del Conocimiento, llegar a ser competitivo no basta. El verdadero reto consiste en no dejar de ser competitivo. En el pasado, un país pequeño y pobre se veía a menudo obligado a quedar atrás porque no podía mantener una presencia en muchas disciplinas. Nicaragua no necesita quedar a la zaga. Sus universidades y centros técnicos deberían profundizar su conectividad con la comunidad de la enseñanza e investigación digital.

Pero sigue en pie la cuestión de la prosperidad incluyente: ¿Exacerbará esta revolución digital la diferencia entre quienes tienen las aptitudes lingüísticas y el acceso y quienes no los poseen? ¿Quién proporcionará el contenido en el idioma y con los símbolos que la mayoría de la población pueda comprender? La revolución digital está configurando la sociedad, pero también está agravando el efecto de la laguna de conocimientos, y es el conocimiento el que moverá la distribución del ingreso. El futuro del sector privado dependerá claramente del conocimiento de sus gerentes y de la fuerza laboral.

El sector energético

Los costos de la energía ponen en peligro la recuperación económica de Centroamérica en general y especialmente la de Nicaragua. Pero no tiene por qué ser así. El sector energético podría constituir la ventaja competitiva de la economía nicaragüense. El espacio no nos permite extendernos sobre esta cuestión, pero la participación del sector privado en los proyectos hidroeléctricos de pequeña y mediana dimensión (por ejemplo, dos megaestaciones) puede comenzar a producir la fuerza que la economía necesitará al tiempo que reduce al mínimo sus exportaciones de petróleo (un barril de este producto se cotiza en la actualidad a US\$35 y puede duplicar el precio en dos años). Una sugerencia es la contar con la legislación requerida para promover importantes inversiones del sector privado en la generación, transmisión y distribución de electricidad.

El Banco Mundial ha proporcionado una sólida orientación en los megaproyectos. También ha ayudado a desarrollar y promover tecnologías de uso eficiente de la energía para los segmentos pobres de la población rural y aislada. Con anterioridad a este análisis, el potencial de Nicaragua para participar en este programa eficaz de energía se trató con el funcionario clave del Banco Mundial, quien se mostró dispuesto a visitar el país para analizar la cuestión. La falta de energía recrudece a menudo la pobreza rural. Este programa del Banco Mundial puede ayudar a resolver esta gran limitación.

Industria agropecuaria

Excelentes informes siguen abordando la cuestión del desarrollo rural y agrícola en Nicaragua (Bathrik, 2003; Banco Mundial 2003). Sólo se darán un par de ejemplos concretos.

En la actualidad, existe la posibilidad de aumentar el valor de las exportaciones de frijoles (y el ingreso por manzana) produciendo variedades que el mercado desea. Sin embargo, la semilla distribuida por los agentes oficiales pertenece a la variedad que rechaza el mercado. Esta falta de coordinación entre diferentes entidades es precisamente uno de los objetivos establecidos para el debate en las mesas, que con vehemencia ha apoyado el gobierno. Además de las oportunidades de ingresos desaprovechadas para los pequeños agricultores, esto indica que las mesas necesitan centrarse más en aspectos específicos orientados a resolver problemas y subrayar soluciones concretas.

Un importante proyecto de infraestructura conectará el puerto de El Rama, en la región del Atlántico con Managua. Este proyecto abrirá nuevas tierras agrícolas y oportunidades para integrar económicamente a una vasta región marginal. El precio del cacao alcanza cotas récord y esta región podría ser una importante productora de cacao. Los conocimientos especializados requeridos sobre el cacao en la región los posee en Honduras la FHIA, establecida por la USAID. CATIE, en Costa Rica, tiene una excelente colección de semillas. EMBRAPA, en Brasil, podría ofrecer conocimientos especializados adicionales. Aquí se sugiere *no que se lance un programa de promoción del cacao* sino que se organice un grupo de inversionistas-agroindustriales del sector público-privado que se encargue de explorar las posibilidades de este producto en la región.

ANEXO A



Ayuda Memoria

**BARRERAS ADMINISTRATIVAS QUE DIFICULTAN LA INVERSIÓN EN
NICARAGUA:**

EJERCICIO DE EVALUACIÓN

Diciembre de 2002

Servicio Consultivo de Inversión Extranjera,
servicio conjunto de la
Corporación Financiera Internacional
y el
Banco Mundial

i. Los procesos administrativos podrían parecer una mera parte rutinaria de la vida cotidiana de los altos responsables de la política. Gran parte de ellos, de forma individual, no parecen demasiado difíciles. Sin embargo, si son muy numerosos, pueden acrecentar considerablemente los costos, los retrasos y la incertidumbre para los inversionistas. También demuestran el grado en que el gobierno de un país es o no favorable a los inversionistas. Demasiados procesos reglamentarios innecesarios y complejos pueden determinar si uno u otro país constituye un lugar atractivo para la inversión extranjera. Un retraso de pocas semanas en cada una de las diversas entidades estatales puede parecer sin mayor consecuencia para el funcionario responsable de cada una de ellas e, incluso, podría aprovecharse un poco de dicho retraso; pero puede costar a un inversionista miles de dólares en términos de tiempo desperdiciado e ingresos perdidos. Esta situación marca una mala pauta entre los inversionistas, en especial los de pequeña y mediana dimensión cuyos recursos son limitados, y entre las empresas orientadas a la exportación que podrían situarse en países competidores que ofrecen entornos comerciales más favorables.

ii. El Gobierno de Nicaragua ha reconocido la importancia de mejorar el clima de inversiones en el país para permitir a las industrias nacionales competir eficazmente en la economía mundial globalizante. Da testimonio del compromiso del gobierno la creación de tres comisiones nacionales encaminadas a apoyar y coordinar el fomento de la inversión, la competitividad y los acuerdos de libre comercio, así como la creación de la nueva agencia promotora de la inversión Pro-Nicaragua. El hecho de que los procesos administrativos restringen la acción de las empresas privadas tampoco es un secreto. En realidad, ya se ha realizado cierto número de análisis y estudios en ámbitos específicos y también se han puesto en práctica varias iniciativas, tales como UCRESEP para la modernización del estado y la Ventanilla Única en el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC). Todo ello apunta en la dirección correcta; pero, a pesar de todos estos esfuerzos, el país sigue sufriendo de burocracia excesiva al tratar de fortalecer el sector privado del país.

iii. Uno de los hechos más notorios en Nicaragua lo constituye el sólido compromiso de la comunidad de donantes en su totalidad: tanto bilateral como multilateral. Cabe notar también, no obstante, la falta fundamental de coordinación entre estas distintas entidades y sus diversas iniciativas. No sorprende que, si bien el ámbito de la reforma administrativa se ha caracterizado por una gran actividad, el efecto general ha sido algo limitado, debido principalmente a que las distintas iniciativas se han mantenido en gran medida desconectadas y no se han guiado por una estrategia coherente a nivel nacional.

iv. Reconociendo estas deficiencias y la persistencia de los obstáculos administrativos para la inversión, Pro-Nicaragua solicitó la ayuda de FIAS en la evaluación de estas limitaciones y con el fin de ayudarle a diseñar una estrategia que eliminara dichos obstáculos. En colaboración con el programa Procompe del Banco Mundial, FIAS decidió iniciar esta actividad con un sencillo ejercicio de evaluación. En lugar de comenzar con un estudio de envergadura de las barreras administrativas, pareció aconsejable analizar primero todas las fuentes de información y

las iniciativas en curso para trazar un cuadro más claro de lo que se sabe y no se sabe acerca de las limitaciones administrativas para la inversión en Nicaragua.

v. El presente análisis es el resultado de esta labor. Muestra a las claras que en el país ya se conoce muy ampliamente el tema. Si bien no es exhaustivo, posiblemente basta como punto de partida para formular una estrategia coherente de reforma administrativa con el objetivo general de mejorar el clima que ofrecer el país para la inversión nacional y extranjera. Sólo una evaluación somera de la información existente saca a relucir cierto número de deficiencias importantes que plantean serias preocupaciones a los inversionistas.

vi. El régimen tributario destaca como el problema más crítico. Este estudio revela que el complejo sistema de impuestos múltiples en el plano central y municipal dificulta aun a los profesionales entrenados el evaluar la carga fiscal real y efectiva. Esta situación se ve agravada por la falta de normas contables internacionales. Sin información clara y fiable, es difícil para las empresas abrirse paso a través del proceso de declaración de impuestos, que con frecuencia produce frustración y retrasos. Por último, el problema de los retrasos masivos en los reembolsos fiscales exacerba la situación. Si bien se está preparando en la actualidad una reforma fiscal, no parece orientarse principalmente a hacer el sistema más favorable para los usuarios e inversionistas, lo que se refleja en el hecho de que el sector privado no parece participar en este proceso de forma significativa.

vii. En segundo lugar, el régimen de aduanas constituye un aspecto preocupante para los inversionistas. Si bien parece que se han puesto en marcha actividades de reforma importantes, los resultados de encuestas y pruebas anecdóticas sobre los permisos de importación y exportación indican que el sistema no deja de ser complejo y engorroso. Es evidente que el gobierno no puede considerar aún el sistema de aduanas nicaragüense como un servicio continuo y orientado al cliente en un entorno electrónico. Dada la importancia de las exportaciones para gran parte de la industria privada —principalmente las operaciones de inversión extranjera directa IED— este ámbito merece especial atención.

viii. En tercer lugar, los procedimientos de reglamentación e inscripción de las actividades comerciales plantean un problema de obstrucción considerable. Los requisitos anticuados de inscripción de la inversión extranjera directa se combinan con un proceso constitutivo de inscripción empresarial, con procedimientos administrativos anticuados y exigencias de documentación excesiva en múltiples etapas para crear un proceso verdaderamente incómodo para los inversionistas que puede durar meses. Además, la mayoría de los inversionistas tienen que obtener de todos modos permisos y aprobaciones específicos de su industria, muchos de los cuales parecen consumir demasiado tiempo. Nicaragua debería esforzarse por implantar un proceso sencillo de declaración lo suficientemente racionalizado como para permitir una digitalización completa del proceso, haciendo posible a final de cuentas que los inversionistas soliciten en línea la inscripción de su empresa. Pero esto exige primero trabajo de preparación.

ix. En cuanto al acceso a la tierra, un catastro e información de titulación catastral fragmentados y poco fiables vuelven excesivamente engorroso el alquilar o adquirir parcelas. Aunque se han puesto en marcha iniciativas de reforma, necesitarían fortalecerse para que incluyan también las áreas principales de actividad industrial o productiva. Puesto que este

proceso toma tiempo necesariamente, el gobierno debería considerar y evaluar otros medios, tales como la creación de más zonas dedicadas o parques industriales administrados por el sector privado. Por último, se cuenta con poca o ninguna información acerca del proceso de urbanización con la excepción de que el proceso de aprobación ambiental parece lento y difícil. Parece aconsejable efectuar un estudio más detallado para evaluar cuidadosamente si este proceso podría entorpecer la acción de los inversionistas y en qué punto.

x. Finalmente, en el ámbito del empleo, el corto periodo de validez de los permisos laborales para los extranjeros, así como el inhabitualmente generoso plan de indemnización por despidos justificados son temas preocupantes. El primero dificulta a los inversionistas atraer mano de obra cualificada del extranjero para realzar la eficiencia de las operaciones, mientras que el segundo simplemente vuelve interesante contratar mano de obra nacional. Obviamente, ambos problemas merecen atención.

xi. Tratar de resolver todos estos diversos problemas, que atraviesan una amplia área de la administración del sector público, no es ciertamente una tarea fácil. Por otro lado, gran parte de los gobiernos que tratan de resolver estos problemas se sienten presionados a demostrar resultados inmediatos. De ahí que la reacción frecuente del alto gobierno sea por una parte iniciar unas cuantas actividades de reforma encaminadas únicamente a abordar los temas que parecen políticamente más fáciles y rápidos de corregir o, por otra, crear una Ventanilla Única como entidad que asuma la responsabilidad de todos los procesos administrativos que atañen a la inversión privada. La misma clase de presiones se observan en Nicaragua, debatiéndose o poniéndose en práctica esta vez ambas posibilidades. Sin embargo, en la práctica, una u otra de estas dos medidas siempre dejó de dar los resultados esperados.

- Concentrarse en “victorias rápidas” únicamente no elimina o reforma en general las barreras administrativas que representan los mayores retos para el sector privado. Se tiende a criticar rápidamente al gobierno de no tener la voluntad política o el vigor para llevar adelante reformas serias.
- En cuanto a las Ventanillas Únicas, la vasta experiencia acumulada en el mundo ha dado resultados sumamente decepcionantes. En realidad, no existe un solo país en el que una entidad con plena autoridad sobre una amplia gama de procesos administrativos para los inversionistas se haya implementado con éxito. Las fricciones entre las distintas autoridades y el no querer colaborar entre ellas (a pesar de la fuerte presión ejercida por el alto gobierno) convierten a menudo a estas entidades en “ventanillas con un requisito más”, en las que los inversionistas tienen que pasar por una autoridad más para obtener todos los permisos y aprobaciones necesarios.

xii. Esto no quiere decir que se niegue la utilidad de estos métodos, pero sólo si se enmarcan en un programa de reforma general, orientado a eliminar sistemáticamente los obstáculos administrativos racionalizando y reformando los distintos procesos. El presente análisis ofrece, por tanto, sugerencias y recomendaciones sobre cómo iniciar tal programa de reforma en Nicaragua.

xiii. El concepto básico de este programa de reforma apunta a que una de las recién creadas Comisiones —muy probablemente de competitividad o de promoción de la inversión— incluya en su agenda el tema de la reforma administrativa. Si bien la Comisión necesita establecer la

estrategia global, el plan de trabajo, la coordinación con el sector privado y la comunidad de donantes, así como vigilar el avance de las diferentes iniciativas de reforma, necesitaría contar con una Secretaría Técnica responsable de iniciar y supervisar la labor de reforma. Dada su experiencia en el campo de la reforma administrativa, así como su ubicación bajo la Vicepresidencia, la Unidad de Coordinación del Programa de Reforma y Modernización del Sector Público (UCRESEP) podría ser una posible candidata para realizar esta labor, suponiendo que el papel de la Unidad puede realizarse lo suficiente para que tenga un criterio claro de los procesos administrativos relacionados con las actividades comerciales. Bajo la autoridad de la Secretaría, se crearía una serie de Comités Técnicos —integrados por un número limitado de representantes de las autoridades pertinentes, el sector privado y otras entidades clave— con la misión de llevar a cabo la detallada labor de reforma de conformidad con el conjunto de esferas normativas definidas (en este análisis se sugieren cinco Comités en las áreas de administración fiscal, procedimientos aduaneros, inscripción empresarial, terrenos y urbanización, así como temas de empleo). Este trabajo abarcaría la definición de temas problemáticos concretos, la evaluación de alternativas racionalizadas y su aplicación.

xiv. Si el gobierno decidiera adoptar dicho programa de reforma, FIAS y el proyecto Procompe del Banco Mundial estarían listos para respaldar estas iniciativas. Además, cierto número de otras entidades donantes podrían estar dispuestas a ofrecer apoyo adicional. En concreto, FIAS podría ayudar en la creación y organización del marco de reforma, proporcionar asistencia técnica en algunas esferas y ayudar a la Secretaría Técnica a crear una estructura de vigilancia y presentación de informes para medir los efectos de la iniciativa de reforma.

ANEXO B**AGENDA FELIPE MANTEIGA**

LUNES	9:00 a. m	Horacio Rose, SESEP
	11:00 a.m	BANCENTRO Julio Cárdenas
	12:00 m	IICA - Almuerzo M. Rojas, J. Johnson, M. Chanlate, G. Escudero, F. Manteiga, E. Laureano, A. Fonseca
	2:00 p.m	Agencias Vassalli Danilo Guevara y Juan Carlos Mejía
	3:30 PM	
MARTES	8:30 a.m	Empresa Puertuaría Nacional Genaro Espinales
	11:00 a.m	Corporación Zona Franca Gilberto Wong
	12:00 m	
	2:00 p.m	ProNicaragua Juan Carlos Pereira
	4:00 p.m	
MIÉRCOLES	9:00 a.m	Banco Central - Mario Flores
	10:30 a.m	TELCOR - Ernesto Zapata
	12:00 m	
	2:00 p.m	
	4:00 p.m	
JUEVES	8:30 a.m	IICA - James Johnson
	10:30 a.m	MIFIC, Mario Arana
	2:00 p.m	PROVIA - Margarita Rojas, Mauricio Zacarías
	3:30 p.m	UCA

BANCENTRO - Julio Cárdenas o Carlos Briceño 278-2777	YA
BAC - Luciano Astorga 274-4444	Llamarán a confirmar, 06/02
BANCO CENTRAL - Mario Flores 265-0500	Confirmado
ProNicaragua - Juan Carlos Pereira	Confirmado
MIFIC - Mario Arana, Ana Cecilia, etc. 278-8712, 222-3837	Confirmado
IICA - Escudero, Chanlate, Rojas, Johnson	YA
VASSALLI - Danilo Guevara, Juan C. Mejía	YA
PROVIA - Margarita Rojas	Confirmado
CORP. ZONA FRANCA - Gilberto Wong 263-1464	YA
TELCOR - Eduardo Urcuyo Carmen Elizondo (Asist.) 222-7325, 222-7348	Confirmado
EPN - Genaro Espinales 222-2059	YA

CITAS EN NICARAGUA

BANCENTRO

Julio Cárdenas - Vicepresidente

278-2777

BANCO CENTRAL

José Félix Solís - Gerente Estudios Económicos

José Jesús Rojas - Subgerente Investigación Económica

265-0500

ProNicaragua

Juan Carlos Pereira - Director Ejecutivo

270-6400

IICA

Gerardo Escudero - Representante

Marino Charlatte - Director Proyecto EPAD

Miguel Iñíguez - Coordinador de la Unidad de Seguimiento y Evaluación

James Johnson - Director Agronegocios

TELCOR

Jean Carlos Solórzano - Especialista en Telecomunicaciones

Ernesto Zapata - Subdirector de Telecomunicaciones

222-7348

Agencias VASSALLI, S.A.

Danilo Guevara - Gerente de Ventas

Juan Carlos Mejía - Gerente de Ventas

268-2285

Empresa Puertuaria Nacional (EPN)

Genaro Espinales - Coordinador Unidad de Adquisiciones

222-2059

Corporación Zona Franca

Carlos Harding - Coordinador de Promoción

263-1464

SECEP

Horacio Rose - Coordinador Técnico

228-6644

MIFIC

Mario Arana - Ministro

Ana Cecilia Tijerino - Asesora

Danilo Manzanales - Director CPC (Comisión Presidencial de Competitividad)

PROVIA

Mauricio Zacarías - Productor Privado

Julio Castillo - Productor Privado

Dionisio Cuadra - Productor Privado/Agroturismo

Pedro Silva - Productor Privado/Forestal